



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA: POLÍTICA DE COBRANZAS Y SU INFLUENCIA  
EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE  
COBRANZAS DE LA VICE-RECTORÍA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.**

**TESIS PARA OPTAR A TITULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO EN LICENCIADO EN**

**ADMINISTRACION PÚBLICA**

**ALUMNO**

**ROCIO PEREZ MEZA**

**PROFESORA**

**CAROLINA BRAVO MANTEROLA**

## **Agradecimientos**

*Son muchas las personas importantes que conformaron mi vida, durante estos años de estudios, quiero agradecer a los que están y los que se fueron, ya que me acompañaron en las distintas etapas de mi vida universitaria, a esos amigos incondicionales y por último a mi profesora guía, porque sin ella esta tesis no hubiese sido posible.*

## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCION</b> .....	6
<b>CAPITULO I</b>	
<b>Descripción de la Universidad de Playa Ancha</b> .....	8
1.1- Misión.....	9
1.2- Visión.....	9
1.3- Principios y Valores.....	10
1.4- Marco Legal.....	10
1.5- Estructura Organizacional.....	11
1.6- Organigrama.....	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Vice-rectoría de Administración y Finanzas</b> .....	13
2.1- Misión.....	13
2.2- Visión.....	13
2.3- Marco Legal.....	13
2.4- Organigrama Vice-rectoría de Administración y Finanzas.....	15
2.5- Departamento de Cobranza.....	16
2.5.1- Objetivos Estratégicos.....	16
2.5.2- Objetivos específicos.....	16
2.6- Organigrama del Departamento.....	17

## **CAPITULO III**

<b>Sistema de Cobranza</b> .....	18
3.1- Concepto del Crédito.....	18
3.2- Concepto de Política de Crédito.....	19
3.3- Concepto de Cobranza .....	20
3.4- Política de Cobranza .....	20

## **CAPITULO IV**

<b>Metodología del Trabajo</b> .....	21
4.1- Planteamiento del Problema.....	21
4.2- Objetivos.....	21
4.2.1- Objetivo General.....	21
4.2.2- Objetivo Especifico.....	21
4.3- Unidad de Análisis.....	22
4.4- Descripción de la Fuentes de Información utilizadas.....	22
4.5- Descripción de las fases o etapas del diagnóstico.....	23
4.6- Primera fase de antecedentes.....	23
4.6.1- Políticas.....	23
4.6.2- Procedimientos de Cobranzas.....	24
4.7- Potencialidades y Limitaciones del Sistema de Cobranza.....	25

## **CAPITULO V**

Propuesta Técnica.....	27
------------------------	----

<b>CONCLUSIONES</b> .....	32
---------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	33
---------------------------	----

## Resumen

La Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, es una institución de Educación superior cuyos fines esenciales son el cultivo transmisión e incremento del saber, se caracteriza por su atención en la docencia , la investigación , extensión de las disciplinas relacionadas con la educación y la cultura.

Las principales oficinas y unidades académicas de la universidad se encuentran orientados a áreas específicas como: Dirección de Finanzas, Presupuestos, Tesorería Contabilidad, en lo académico sus facultades y departamentos. Una de ellas es la Unidad de Cobranzas dependiente de la Vice-rectoría de Administración y Finanzas, donde se realiza la gestión de cobranza de las deudas por aranceles y derechos básicos contraídas por los alumnos con la universidad, donde se les proporciona información respecto de su situación actual, y posibles soluciones u alternativas de pago, se validan ingresos y elaborar informes financieros.

El problema que podemos identificar tiene relación con la carencia de políticas de cobranza y su influencia en los procedimientos administrativos en el Departamento de Cobranza, lo que conlleva a una inexistente política administrativa de procedimientos donde se especifique claramente un método o sistema a seguir, debido a que el Departamento es de reciente creación, provocando arbitrariedad, falta de responsabilidad, ausencia de respuestas y descoordinación en materia de labores.

## Introducción

La Universidad de Playa Ancha, es una Institución de Educación Superior de carácter Público, con una fuerte tradición nacional y regional en la formación profesional de pedagogos y carreras humanistas en general, contexto desde el cual una de sus políticas permanentes ha sido la de favorecer la igualdad de oportunidades para los alumnos de condición socioeconómica deficitaria, estableciendo mecanismos de apoyo académico, social y administrativo, subsidiando, de manera significativa los recursos que el Estado otorga para atender al gran número de alumnos que precisa de ayudas sociales con todas las repercusiones institucionales y administrativas que implica el manejo administrativo de esta materia.

Así entonces, el problema a tratar en el presente trabajo de título consiste en la carencia de una política administrativa del Departamento de Cobranza, en materia de pasivos y su relación con la coordinación de procedimientos administrativos de la Universidad de Playa Ancha.

En atención a lo anterior el objetivo general del estudio consiste en:

Diseñar una política administrativa de procedimientos para obtener una cobranza eficiente y oportuna.

Y como objetivos específicos:

- 1) Describir las actuales políticas administrativas de cobranzas de la Universidad de Playa Ancha.
- 2) Describir la organización y funcionamiento del departamento de cobranzas.
- 3) Identificar los canales para transmisión y distribución de la información en materia de cobranzas para funcionarios de la Universidad relacionados con el proceso de cobranzas.
- 4) Describir los actuales sistemas de créditos y cobranzas, implementados por la Universidad.
- 5) Identificar potencialidades y limitaciones de los procedimientos administrativos en función de un proceso de cobranza eficiente.

- 6) Determinar factores administrativos en función de una mejora en la calidad del proceso de cobranzas hacia los alumnos.
- 7) Reestructurar las actividades específicas de cada funcionario del Departamento de Cobranza.

Donde se centra principalmente la presente investigación, es el Departamento de Cobranzas dependiente de la Vice-rectoría de Administración y Finanzas, en la cual se realiza la gestión de cobranza de las deudas por aranceles y derechos básicos contraídas por los alumnos con la universidad, donde se les proporciona información respecto de su situación actual, y posibles soluciones u alternativas de pago.

La proyección del presente trabajo consiste en aportar a la formalización de las políticas administrativas y de los procedimientos que permitan generar una organización más formal en el tema de cobranza de aranceles, para de esta forma reducir el nivel de morosidad de los alumnos y favorecer el pago oportuno de sus deudas, optimizando la calidad de servicio que la universidad ofrece a sus alumnos y ex alumnos en esta materia.

# CAPITULO I

## DESCRIPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA

La Universidad de Playa Ancha es una corporación de derecho público, autónoma, laica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, ubicada en la ciudad de Valparaíso, desarrollando actividades en esta ciudad y San Felipe.

Como entidad estatal, privilegia su vocación de servicio, su sentido social, su patrimonio intangible acumulando tradición y experiencia pedagógica.

En este contexto, una de sus políticas permanentes ha sido la de favorecer la igualdad de oportunidades para los alumnos de condición socioeconómica deficitaria, estableciendo mecanismos de apoyo académico, social y administrativo, subsidiando, de manera significativa los recursos que el Estado otorga para atender al gran número de alumnos que precisa de ayudas sociales.

La Universidad de Playa Ancha cuenta con una fuerte identidad corporativa; es una universidad pública, plural, con manifiesta vocación de servicio público, con alto sentido de responsabilidad social y clara valoración de su capital humano y de su producción intelectual y su patrimonio intangible, evidenciado en el reconocimiento de la calidad de sus procesos formativos, comprometidos con el desarrollo del país y principalmente de la Región de Valparaíso.

A partir de su fundación, como Instituto Pedagógico de Valparaíso en 1948, la Universidad ha vivido distintos períodos, varios de los cuales han estado marcados por hechos que afectaron su marcha institucional, por lo cual ha debido conciliar su tradición con la realidad circundante y las demandas que la transferencia y el desarrollo del conocimiento le han planteado. En 1955 se transforma en Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile; posteriormente en el Área de Humanidades (1968); luego en Facultad de Educación y Letras, Sede Valparaíso de la Universidad de Chile (1973). En 1981 asume el nombre de Academia Superior de Ciencias Pedagógicas. Finalmente, desde 1985, es Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. En 1990 se realiza en esta universidad la primera elección de Rector.

Actualmente la Universidad de Playa Ancha ofrece carreras y programas en distintas áreas del conocimiento, complementando su oferta inicial de formación pedagógica con carreras del área de las artes, humanidades, ciencias de la salud, ciencias sociales, ciencias, tecnología y administración. Su presencia regional se proyecta, además, en el Valle del Aconcagua con un moderno Campus en la ciudad de San Felipe, el cual funciona desde el año 1991.<sup>1</sup>

### **1.1. Misión**

La Universidad de Playa Ancha es una institución autónoma del Estado, con tradición en el área de la Educación y que desarrolla también las Ciencias, Humanidades, Tecnologías y Artes. El área tradicional y las demás áreas se complementan y potencian mutuamente en el desarrollo de la Docencia de Pregrado y Postgrado, la Investigación y Vinculación con el Medio. Si bien la docencia de pregrado ocupa un rol central en las actividades de la Universidad, ella está concebida como una entidad compleja por su compromiso con el desarrollo de la región de Valparaíso. En la formación de posgraduados, profesionales y técnicos se privilegia la calidad y está orientada a que sus egresados logren adaptarse a contextos diversos y dinámicos a través de un perfil humanista, analítico, crítico y creativo. La generación de conocimiento es entendida en su concepto más amplio de investigación, desarrollo e innovación y de creación artística como un medio de desarrollo cultural. La universidad promueve la construcción de una sociedad más inclusiva y democrática, evidenciando una importante vocación social en sus tareas propias.

### **1.2. Visión**

La Universidad de Playa Ancha quiere ser reconocida por su decidida contribución al desarrollo de la Región de Valparaíso, por su rol social y por la calidad de sus actividades docentes, de investigación, de creación artística y de vinculación con el medio. Posee un sello académico propio consolidado, que la distingue y proyecta al futuro como una entidad comprometida con la responsabilidad social.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><http://sitios.upla.cl/universidad/historia.html>

<sup>2</sup> ídem op cit, pagina 8

### **1.3. Principios y valores**

Los principios que inspiran el quehacer académico y estudiantil de la Universidad de Playa Ancha se sustentan sobre la base de un conjunto de valores que fortalecen, revitalizan y proyectan el legado formativo de nuestra Casa de Estudios en el marco de su misión.

La Universidad promueve valores en el plano personal, definidos desde la protección de la dignidad de las personas sin exclusiones de ninguna índole; la libertad y la integridad de los ciudadanos y ciudadanas. Ello, como características fundamentales de los profesionales del siglo XXI.

Nuestra Institución promueve la formación de un profesional capaz de integrarse en el mundo laboral a partir de los valores del bien común y la equidad social, el desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente y sus recursos; la sociabilidad y solidaridad para la convivencia con la comunidad regional, nacional e internacional; la aceptación y aprecio de la diversidad como característica propia de los tiempos actuales; y el fortalecimiento de la ciudadanía, la democracia y la participación responsable.

Como Institución, estos valores configuran un compromiso con la verdad, la excelencia como expresión de calidad y la interdependencia en la configuración de una relación dinámica entre la Universidad de Playa Ancha y la sociedad, cuyo fundamento base se sustenta en el bienestar de la comunidad y su desarrollo pleno.<sup>3</sup>

### **1.4. Marco Legal**

La Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación posee una estructura organizacional que emana del Decreto con Fuerza de Ley N°2 del Ministerio de Educación Pública de 1986. Este cuerpo legal establece la existencia de autoridades unipersonales y colegiadas. El rector es la máxima autoridad, Prorector, Decanos, son las máximas autoridades de cada facultad; el Secretario General es quien actúa como Ministro de Fe de la institución; y el contralor es el funcionario superior responsable de cautelar la juricidad de los actos de la Corporación.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup><http://sitios.upla.cl/universidad/principiosyvalores.html>

<sup>4</sup> Decreto con Fuerza de Ley N°2 del Ministerio de Educación Pública de 1986

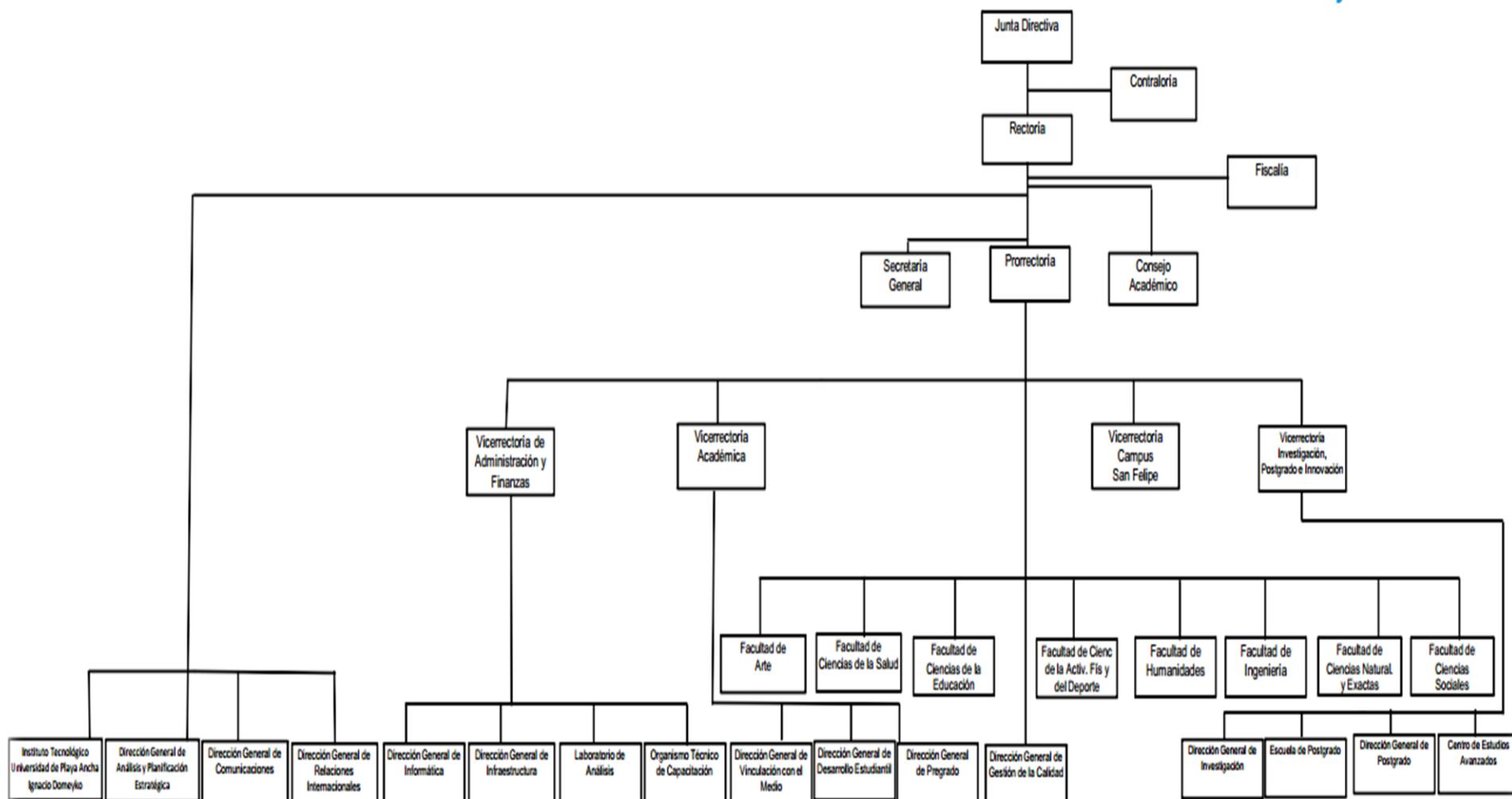
## **1.5. Estructura organizacional**

La Universidad de Playa Ancha cuenta con 8 facultades (Arte, Humanidades, Ciencias de la Educación, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud, Ciencias de la Actividad Física y del Deporte e Ingeniería).

Esta universidad se encuentra compuesta por las principales oficinas y unidades académicas que son las siguientes:

- Rectoría y oficinas relacionadas (Contraloría Interna, Asesoría Jurídica, Secretaría General, Archivo General, Títulos y Grados, Dirgecal)
- Vice-rectoría Académica
- Vice-rectoría de Investigación, Postgrado e Innovación
- Vice-rectoría de Administración y Finanzas
- Facultades y Departamentos
- Coordinadores docentes (ex-Jefaturas de Carreras)
- Directorio Campus San Felipe
- Coordinadores de postgrados

## 1.6. Organigrama Universidad de Playa Ancha



## CAPITULO II

### VICE-RECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

#### 2.1. Misión

Somos una unidad de apoyo institucional , que gestiona la prestación de servicios administrativos y financieros en las áreas de :Gestión del Capital humano , Finanzas y Presupuesto , Administración del Fondo de crédito universitario , Tecnologías de la información y comunicación para la gestión institucional e infraestructura y equipamiento institucional , asegurando la optimización de recursos , sustentabilidad económica y la correcta aplicación de la normativa en los procesos, tanto administrativos como financieros, considerando el compromiso con la responsabilidad social y vinculación con el medio.<sup>5</sup>

#### 2.2. Visión

Seremos una unidad consolidada y reconocida en el área administrativa – financiera, por su efectividad en los procesos, enfatizando el mejoramiento continuo en los servicios, funciones y procesos, contribuyendo al desarrollo de la Universidad de Playa Ancha.<sup>6</sup>

#### 2.3. Marco Legal

Se crea la estructura orgánica de la Vice-rectoría de Administración y Finanzas por el Decreto N°347/2002 el día 16 de Octubre de 2002, en el cual se nombran los cargos de Director General de Administración y Finanzas, Secretario Ejecutivo de la Dirección General de Administración y Finanzas, Jefe de Departamento de Administración General de Fondo de Crédito Universitario y Aranceles, y por último Jefe de Departamento de Personal.

Por medio del presente decreto se establece que la Vice-rectoría de Administración y Finanzas depende directamente de la Rectoría, cuya función principal es elaborar, evaluar, proponer y ejecutar, planes, proyectos y programas económicos, financieros y

---

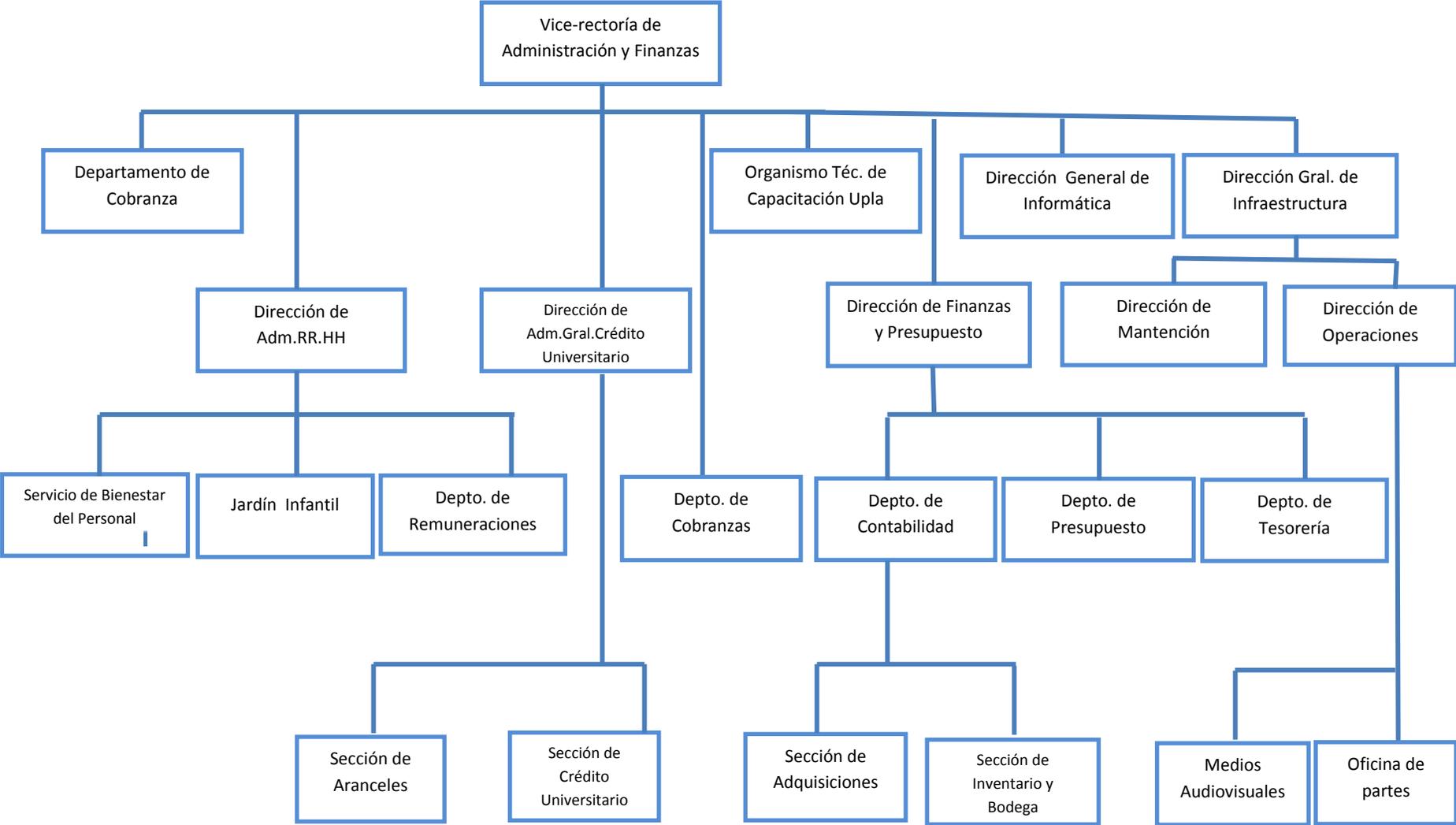
<sup>5</sup>Universidad de Playa Ancha DAPEI

<sup>66</sup>ídem op cit, pagina 12

de personal, de acuerdo con las políticas de la Universidad. Para este efecto dirigirá y controlara las funciones de las siguientes unidades:

- Dirección de Finanzas y Presupuesto
- Departamento de Presupuesto
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Contabilidad
- Dirección de Administración de Recursos Humanos
- Departamento de Remuneraciones
- Servicio de Bienestar del Personal
- Sala Cuna y Jardín Infantil “Colmenita”
- Organismo Técnico de Capacitación
- Dirección de Administración General del Fondo de Crédito y Aranceles
- Departamento de Crédito Universitario
- Departamento de Aranceles
- Dirección General de Informática
- Sección de Adquisiciones
- Sección de Inventario y Bodega
- Dirección General de Infraestructura
- Dirección de Mantenimiento
- Dirección de Operaciones
- Departamento de Medios Audiovisuales
- Oficina de Partes
- Departamento de Cobranza

**2.4. Organigrama de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas**



## **2.5. Departamento de Cobranza**

De acuerdo al Decreto Exento N°1848 del día 30 de Julio de 2010 , con el certificado N° 020 de fecha de 19 de Mayo del 2010 , el Secretario General da cuenta del acuerdo adoptado por la Junta Directiva en su sesión Ordinaria N°3 de fecha 13 de Mayo de 2010, en el sentido de aprobar la creación de la estructura orgánica de la Universidad del Departamento de Cobranza, dependiente de la Vice-rectoría de la Administración y Finanzas de la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación cuya función será establecer un sistema de cobranza a los diferentes usuarios de los servicios prestados por esta Universidad.<sup>7</sup>

### **2.5.1. Objetivos Estratégicos del Departamento**

- Lograr un sistema integrado de información académica y administrativa
- Aumentar el trabajo en equipo en todos los niveles de la institución
- Optimizar el uso de recursos Gestionar las TIC de impacto en la formación y gestión

### **2.5.2. Objetivos Específicos del Departamento**

- Establecer una cobranza efectiva con los deudores activos e inactivos.
- Informar a los alumnos deudores las modalidades de repactación y condonación de intereses moratorios y disminuir los índices de morosidad de los alumnos deudores.
- Velar por el funcionamiento adecuado del departamento, que permita realizar las actividades en relación a la gestión administrativa.
- Mejorar la implementación y/o velar por la adecuada mantención de Tecnologías de la Información, a través de bienes que apoyen la gestión.
- Velar por la adecuada dotación del capital humano , conforme al perfil del departamento <sup>8</sup>

---

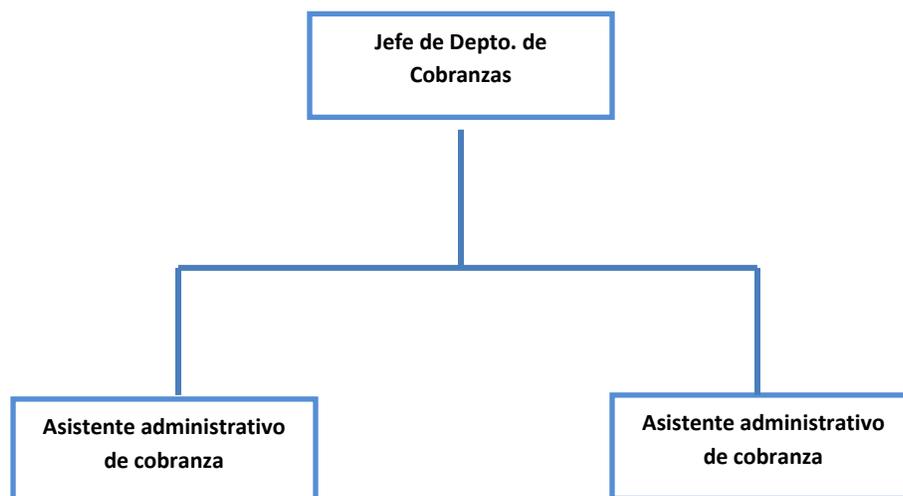
<sup>7</sup> Decreto Exento N°1848 30 de Julio de 2010

<sup>8</sup> Universidad de Playa Ancha Plan Operativo 2014

## 2.6. Organigrama del Departamento

Actualmente el Departamento de Cobranzas de la Universidad de Playa Ancha está constituido por tres funcionarios. En primer lugar, se compone por la Jefa de la Unidad, cuyo objetivo fundamental es realizar una gestión óptima y eficiente para el cobro de los aranceles, administrando y controlando la morosidad arancelaria de los alumnos. Sus principales funciones y responsabilidades son dirigir y supervisar el proceso de recuperación de aranceles, planificar distintas estrategias o métodos para realizar una óptima gestión y medir resultados.

En segundo lugar la unidad está compuesta por dos funcionarios asistentes administrativos, cuya función principal es gestionar la cobranza de aranceles y derechos básicos, validar ingresos, archivar y mantener el control de los respaldos de los pagos, elaborar informes financieros en la Unidad de Cobranzas de la Vice-rectoría de Administración y Finanzas.



## CAPITULO III

# EL SISTEMA DE CRÉDITOS EN LA UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA

### 3.1. Concepto Crédito

El termino crédito proviene del latín “creditum”, de “credere”, que significa tener confianza. Aun cuando no existe definición generalmente aceptada, se puede definir la operación como: “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”. Por eso, en su aceptación jurídica el crédito, es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor.<sup>9</sup>

El crédito es tan antiguo como la civilización, antes de la era cristiana, en la antigua Roma, se encuentran los primeros signos de desarrollo crediticio, se debe considerar que por las circunstancias de aquellas épocas el prestamistas tenía grandes riesgos. Hay constancias de leyes y decretos que establecían penas corporales para el deudor que no cumplía lo pactado con el acreedor; también existen documentos históricos que indican penas variables como la confiscación de los bienes del deudor.

Además de los prestamistas, se generalizaron los banqueros, su actividad era distinta, pues trabajaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos a sus clientes, cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban, a su vez, de pagar sus deudas de los clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares.

Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos, así como se conocen en la actualidad. Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro como órdenes de pago, con cierta similitud a la letra de cambio actual.

Los griegos y los romanos utilizaron la letra de cambio para evitar el traslado material de dinero, por frecuentes asaltos a las caravanas de mercaderes. Por ello cuando un

---

<sup>9</sup> Navarro Márquez, Marco Antonio. Técnicas de crédito y cobranza, Manual de Prácticas /tercera edición corregida 2007, Sonora, México, 2007, p.8

mercader tenía que viajar depositaba los fondos con el banquero de su ciudad y este le extendía un documento que amparaba el importe depositado el cual cobraría en el lugar de destino.<sup>10</sup>

En la universidad el crédito consiste en financiar total o parcialmente el arancel de una carrera. En donde podemos encontrar los siguientes tipos:

- Fondo Solidario de Crédito Universitario.
- Crédito con garantía estatal para financiar estudios de Educación Superior (Aval del Estado).
- Crédito CORFO para estudios de Pregrado.
- Crédito estudiantil: Es un crédito que debe tramitar personalmente el alumno en el banco que otorgue este crédito<sup>11</sup>.

### **3.2. Concepto de Políticas de Crédito**

Son normas de conducta o de acción dictadas por la dirección y deben ser observadas por todo el personal de la empresa, deben ser por escrito e indicar lo que se puede hacer y lo que no se debe hacer.

Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y los departamentos, así como las direcciones establezcan los miembros del consejo de la administración, por eso no se puede generalizar. Ejemplo: tiempo, plazo y descuentos por pronto pago.

En la universidad las políticas de crédito equivalen a las acciones y procedimientos que se deben seguir los funcionarios, para realizar las matrículas de los alumnos de primer año, matrículas administrativas de cursos superiores, cobranza de aranceles, aplicación e incorporación de beneficios (créditos y becas), periódicamente se revisa la generación de aranceles del año con las matrículas académicas de los alumnos. Se coordina con bienestar estudiantil la colocación de beneficios en la cuenta corriente del alumno.

---

<sup>10</sup>Navarro Márquez, Marco Antonio. Técnicas de crédito y cobranza, Manual de Prácticas /tercera edición corregida 2007, Sonora, México, 2007, p.8

<sup>11</sup><http://sitios.upla.cl/aranceles/creditos.html>

### **3.3. Concepto de Cobranza**

Podemos definir cobranza como el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados.

Teniendo en cuenta que el crédito otorgado tiene un proceso de recuperación programado y que este puede estar afectado por variables externas o internas, que impidan su ejecutabilidad, también podemos definirla como “El esfuerzo que hace la empresa después de que haya expirado el plazo de pago convenido entre el deudor y el acreedor, considerando que uno de ellos incumplió con el compromiso pactado”.<sup>12</sup>

### **3.4. Políticas de Cobranza**

Podemos decir que la política de cobranza la determina la empresa mediante la combinación de procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen una llamada telefónica al cliente, el envío de una carta, el envío de una factura, a veces hacer una visita a una persona o una acción legal.<sup>13</sup>

En la Universidad una política de cobranza se aplica para diseñar, coordinar, controlar e implementar los procedimientos y acciones necesarias para generar el monto que deben pagar los alumnos de la Universidad por concepto de aranceles de matrícula, administrar los medios de cobro y las cuentas corrientes de los mismos.

---

<sup>12</sup> <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgenerales.html>

<sup>13</sup> James C. Van Horne Administración Financiera Políticas de cobranza Décima Edición p.408

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA DEL TRABAJO

#### 4.1. Planteamiento del problema

El problema de estudio del presente trabajo de título, se definió como la ***carencia de una política de cobranza y su influencia en los procedimientos administrativos del Departamento de Cobranza de la Universidad de Playa Ancha.***

#### 4.2. Objetivos

##### 4.2.1. Objetivo General

Diseñar una política administrativa de procedimientos para obtener una cobranza eficiente y oportuna

##### 4.2.2. Objetivos específicos

- a. Describir las actuales políticas administrativas de cobranzas de la Universidad de Playa Ancha.
- b. Describir la organización y funcionamiento del Departamento de Cobranzas
- c. Identificar los canales para transmisión y distribución de la información en materia de cobranzas para funcionarios de la Universidad relacionados con el proceso de cobranzas.
- d. Describir los actuales sistemas de créditos y cobranzas, implementados por la Universidad.
- e. Identificar potencialidades y limitaciones de los procedimientos administrativos en función de un proceso de cobranza eficiente.
- f. Determinar factores administrativos en función de una mejora en la calidad del proceso de cobranzas hacia los alumnos.
- g. Reestructurar las actividades específicas de cada funcionario del Departamento de Cobranza.

### 4.3. Unidad de análisis

La presente investigación, se sitúa en el Departamento de Cobranzas dependiente de la Vice-rectoría de Administración y Finanzas de la Universidad de Playa Ancha, en la cual realiza la gestión de cobranza de las deudas por aranceles y derechos básicos contraídas por los alumnos con la universidad, donde se proporciona información respecto de su situación actual, se ofrecen posibles soluciones u alternativas de pago, se validan ingresos y elaboran informes financieros.

### 4.4. Descripción de las fuentes de información utilizadas.

El Departamento de Cobranza utiliza como fuente de información principal un sistema de Normalización llamado AS 400, donde se puede ver en línea la cuenta corriente del alumno con datos tales como; información académica ,año de ingreso , carrera , domicilio , correo electrónico , teléfono , informe de saldo de las deudas por fecha de vencimiento que posee el alumno.

La segunda fuente de información , es extraída directamente del banco ( Chile , Estado , Bci) , donde un funcionario realiza una conciliación bancaria , manteniendo un registro de los movimientos a diario en un libro Excel, el cual se encuentra en el drive del correo institucional, que puede ser visto en línea por todos los funcionarios del Departamento de Cobranza el que se divide en tres acápite, que son :

- **Ingresos del mes:** Este libro contiene las cartolas, que son extraídas diariamente del banco, donde se registran todos los abonos hacia la Universidad, por concepto de deudas contraídas por los alumnos.
- **Recaudación Convenio 1000:**El banco emite hacia la Universidad una rendición, en la cual se registran todos los pagos realizados por los alumnos, a través del Convenio 1000. Esta modalidad identifica inmediatamente al alumno, debido a que se entrega una cuponera, la que contiene todos los datos de este, como; nombre, rut, carrera, código de carrera, numero de cuota, periodo que cancela y monto, el banco registra toda esta información en su base de datos la que se envía a la universidad, con el fin de ser utilizada para rebajar las deudas por aranceles de los alumnos en su cuenta corriente de la universidad.

- **Las Transferencias** estas son descargadas de la página del banco con el propósito de extraer el ordenante de quien realizó la transferencia, para verificar a quien le paga. Esta información se compara con la que envían los alumnos al correo de cobranza, ya sean depósitos, transferencias y comprobantes de la cuponera.

Y por último encontramos las cajas pagadoras de la universidad, en las cuales las deudas canceladas por los alumnos se rebajan automáticamente de sus cuentas corrientes.

#### **4.5. Descripción de las fases o etapas del diagnóstico**

El presente estudio, se desarrolla en dos fases, la primera de las cuales, consiste en la recopilación de antecedentes documentales, acerca de las políticas de la universidad a través de la Vice-rectoría de Administración y Finanzas y específicamente del Departamento de Cobranzas, como marco de acción de los procedimientos administrativos en materia de cobranzas y la segunda fase, de análisis acerca de las potencialidades y limitaciones de las políticas, procedimientos y organización administrativa en materia de cobranzas, a fin de identificar los elementos a considerar en una proposición de mejora a la calidad de servicio y eficiencia del proceso de cobranzas del departamentos de cobranzas en particular.

#### **4.6. Primera fase de antecedentes**

##### **4.6.1. Políticas**

En la Universidad de Playa Ancha la política comienza con los aranceles de pregrado y postgrado (magister y diplomado). El trabajo empieza a realizarse cuando se solicita a la Unidad de Informática una revisión del Módulo de Normalización existente , el cual entrega un acceso a la información de los alumnos de Pregrado y Postgrado , tales como sus datos académicos datos de la cuenta corriente del alumno actual y años anteriores , datos de los postulantes, datos de carrera, matrícula en línea, las observaciones de la cuenta corriente del alumno , informe de saldos de deudas por fecha de vencimiento.

Con la información anterior del módulo de Normalización, se entrega en tiempo real, los alumnos que se encuentran en estado de morosidad por su copago. Con lo anterior, se obtienen informes que proporcionan información necesaria para determinar a quienes se aplicará el procedimiento de cobranza.

El objetivo consiste en gestionar la recaudación de los ingresos por los servicios que presta la Universidad de Playa Ancha tales como aranceles de pregrado y aranceles de postgrado.

#### **4.6.2. Procedimientos de Cobranza**

Para proceder a efectuar la cobranza de aranceles en la Universidad de Playa Ancha se trabaja realizando una cobranza administrativa, donde se utiliza la información que proporciona el módulo de normalización, es decir con los datos contractuales de los alumnos activos e inactivos y eventualmente la información que pueda proporcionar la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

Para comenzar la cobranza de aranceles se trabaja en tres instancias:

- Envío de correo electrónico al alumno que se encuentra en situación de morosidad. Si no se recibe respuesta del primer correo electrónico, se envía un segundo correo electrónico.
- Si no se recibe respuesta a los mail enviados, se efectúa un llamado telefónico.
- En última instancia se envía carta certificada al domicilio familiar del alumno.

Si el alumno se acerca al Departamento de Cobranzas a regularizar su deuda, esta será revisada y derivada al Departamento de Aranceles, para que efectúe la regularización de la deuda en el sistema de aranceles.

En el caso de que el alumno no de respuesta a las distintas alternativas de cobro que se implementan, se espera a que el pagaré suscrito esté vencido en su totalidad, para poder publicarlo en Dicom Equifax.

#### **4.7. Potencialidades y limitaciones del sistema de cobranzas**

Se pueden identificar ciertas potencialidades en el Departamento de Cobranza de la Universidad de Playa Ancha, desde el punto de vista de la Administración Financiera. En el cual observamos en la función de planeación, que se encuentran bien identificados los objetivos estratégicos y específicos en el Plan Operativo 2014 que se pretenden alcanzar este año en el Departamento .

Respecto de las Limitaciones, se puede establecer que en cuanto a la segunda función de un proceso administrativo, que se refiere a la organización, se puede concluir que ésta no se ha cumplido a cabalidad, debido a que no se distribuyen las actividades de trabajo de los funcionarios claramente, de tal manera donde quede especificado la subdivisión del trabajo las obligaciones, lo que conlleva a falta de responsabilidad y descoordinación por parte de los funcionarios del departamento.

Por lo cual la tercera función, que es la ejecución no se realiza de manera adecuada pasándose a llevar actividades importantes de ésta como lo es , la puesta en práctica de la filosofía de participación por todos los afectados de la decisión y otros tales como conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo, motivar a los miembros de la organización, comunicar con efectividad, incentivar a los miembros para que desarrollen el máximo de su potencial, recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho, satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo, revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Por consiguiente el control que está destinado a vigilar lo que se está haciendo para asegurar el trabajo, resulta a medias, ya que estas cuatro funciones son fundamentales, debido a que se encuentran interrelacionadas y entrelazadas, por lo cual si no se llevan a cabo de forma eficaz repercuten en los demás procesos provocando como resultado deficiencias en el Departamento de Cobranza.

Otra limitación evidenciada se refiere a la falta de información del Departamento de Cobranza de la Universidad de Playa Ancha, en relación a lo cual respecto de las obligaciones derivadas de la implementación de la Ley 20.285 sobre el acceso a la información pública y sus principios la cual tiene como objetivo:

Regular el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el

ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información, se puede decir que la Universidad de Playa Ancha no cumple a cabalidad con esta Ley, debido a que la información sobre el departamento de Cobranza no figura en su página web. Lo descrito previamente implica obtener la información de manera informal, a través de preguntas a los funcionarios del departamento y los demás departamentos relacionados con el proceso.

Como el Departamento de Cobranzas es de reciente creación (2012) no posee misión, visión, objetivos estratégicos ni objetivos específicos, aun cuando existe un Plan Operativo 2014 (DAPEI).

No existe política administrativa y por ende el trabajo de los funcionarios no está claramente definido, así como respecto de los procedimientos y organización del departamento.

En síntesis, se puede concluir que se transgrede la ley de Transparencia y en consecuencia los principios que la ley promueve en materia de principios de relevancia, libertad de información, transparencia y de máxima divulgación.

## CAPITULO V

### PROPUESTA TÉCNICA

Identificadas las falencias del Departamento de Cobranzas , interesa para efecto del presente trabajo, elaborar una propuesta que permita optimizar el actual funcionamiento del Departamento de Cobranzas de la Universidad de Playa Ancha, objetivo último, desde la mirada profesional que ofrece la Administración Pública.

Para lo anterior, se define que un Departamento de Cobranza se encarga de la realización del cobro de todas las cuentas por cobrar, lo que implica considerar una serie de factores tales como:

- a) **Estructura**, entendida como la conformación del departamento de cobranzas, la que varía de acuerdo al tamaño de la empresa y a la cantidad de clientes que tenga en su cartera y también considera, elementos tales como Misión, Visión, Objetivos y Organigrama. En el caso de la Universidad de Playa Ancha, se propone en este aspecto un Departamento de Cobranza, donde haya una planificación estratégica a cabalidad, en la cual se identifique claramente hacia donde se va, respecto de su misión, visión y claridad de sus objetivos, debido a que estos no están establecidos ya que el Departamento es de reciente creación, por esta razón la planificación estratégica es una parte fundamental que se debería implementar , debido a que el universo de alumnos es cuantioso (7.785) , y se hace necesario un departamento con todos sus componentes bien establecidos para llevar a cabo sus objetivos.
  
- b) **Personal**, entendido como recurso humano idóneo, capacitado y con experiencia en la gestión de cobranza, para una efectividad en la gestión. Se plantea en este punto crear o establecer perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades del departamento , que contenga información básica como; nombre del cargo que es necesario para su identificación , ubicación del cargo en la estructura organizacional, información correspondiente al Departamento de Cobranza en la que desempeñara las funciones del cargo , cargo superior al que reporta , si supervisa cargos o no , propósito que consiste en la responsabilidad del mismo en términos

generales y específicos , funciones(acciones para dar cumplimiento al propósito) y competencias.

- c) **Indicadores** para medir la efectividad de la gestión de cobranzas del equipo. El hecho de que en la cuenta bancaria de la Universidad entre mayor cantidad de dinero, no es un suficiente, ya que deben existir indicadores de gestión que ayuden a medir más efectivamente este proceso, para lo cual se propone la implementación en el Departamento de Cobranza de indicadores con el objetivo de asegurar que las actividades se orienten en el sentido correcto, cumpliendo además con los criterios de simplicidad, permanencia por un período definido en el departamento, participación de los funcionarios y utilidad entre otros, de acuerdo a los siguientes tipos por clasificación, utilizando lo definido por Roberto Escudero Loayza es sus indicadores de gestión de cobranza.

. Clasificación de Indicadores

Tipo	Revisión	Periodicidad
Estratégicos	Desempeño Global de la organización	Mensual /Trimestral
Funcionales	Desempeño de las áreas funcionales	Semanal / Mensual
Operativos	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos	Diario /Semanal

14

- d) **Plataforma tecnológica**, considerando que contar con un buen sistema de soporte resulta hoy fundamental para el desarrollo de la gestión de cobranzas. El software que se decida utilizar, debe ser lo más amigable posible y de fácil manejo y ser capaz de emitir todos aquellos reportes que se necesiten para el

<sup>14</sup>[http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru\\_2011/presentaciones/ROBERTO%20ESCUADERO%20LOAYZA.pdf](http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru_2011/presentaciones/ROBERTO%20ESCUADERO%20LOAYZA.pdf)

monitoreo de la cartera de clientes, así como del comportamiento individual de cada uno de ellos. Dado que el sistema de información AS400 utilizado por el Departamento de Cobranza no presenta toda la información de los alumnos, se plantea comprar un servicio a Dicom Equifax, llamado Equifax Localiza, el cual permite ubicar a alumnos morosos, mediante el enriquecimiento de las bases de datos a partir del RUT, con datos actualizados como; direcciones , teléfonos , celulares, e-mail ,con el fin de mejorar la tasa de contacto con el alumno, minimizar el porcentaje de llamadas a teléfonos inválidos, minimizar el porcentaje de cartas devueltas y ampliar el contacto aportando nuevos datos.

- e) **Estrategia de gestión**, en función de la cual se determina qué cobrar primero, a través de qué instrumentos y mecanismos entre otros elementos. Para este caso se propone realizar un cambio, en las actuales estrategias de gestión del Departamento de Cobranza, especificando de forma clara lo anterior mente mencionado, con el objetivo de mejorar los procesos de la obtención, mantención, actualización y entrega de información referente a la cuenta corriente de los alumnos. Para lo anterior, se propone inicialmente la cobranza de los alumnos activos de la universidad , con el fin de que la tasa de recuperación de aranceles sea alta , dado que éstos se encuentran actualmente estudiando en la universidad, son deudores con una mora temprana , por lo tanto el contactarse con ellos no debería significar un plazo superior a 60 días ,para que de esta forma se estimule a cancelar la deuda y dar espacio para dudas y reclamos.

Otros mecanismos que se podría implementar sería el envío masivo de mensajes (SMS), o correos electrónicos , en donde se incluyan fechas de vencimiento , fechas de pago y saldos adeudados , en el caso de alumnos con deuda temprana .Además se podría incluir mensajes de voz con el fin de tener un acercamiento al alumno aun mayor , este mensaje estaría personalizado con los datos del alumno en donde éste podría comunicarse en el mismo momento con un funcionario del Departamento de Cobranza para solucionar sus dudas.

Por último establecer una marcación predictiva o progresiva, la cual consiste en una marcación automática, que hará que se contacte con más alumnos deudores activos en menos tiempo, esta modalidad se caracteriza por su velocidad, debido a que se realiza

apenas se produce el vencimiento, dado que es la clave en la gestión de la mora temprana.

En segundo lugar se llevara a cabo una cobranza externa a los alumnos inactivos, ya que estos se encuentran en situación de abandono, por lo cual son de difícil contacto, debido a que sus datos no se encuentran actualizados. Para esto se deberá contratar un servicio llamado Equifax contacta, el cual está orientado a apoyar en forma rápida y más fácil la gestión masiva de cobranza de alumnos morosos, respaldada por ellos. El propósito de este servicio es tener una gestión de cobranza para el Departamento, que opere como un servicio de apoyo a la cobranza de los alumnos inactivos, realizando llamadas con un operador telefónico o grabaciones automáticas, una cobranza preventiva, avisos de cobranza, recordando la deuda impaga, aviso al alumno si se encuentra publicado en el Boletín Electrónico Dicom, aumentando la tasa de recuperación de aranceles y por ende, reduciendo el índice de morosidad.

En resumen estas estrategias de gestión se proponen con la finalidad de cumplir los objetivos planteados, obtener beneficios en los procesos (información más rápida y fácil), costo y tiempo, utilizado en el cobro de las deudas por aranceles contraídas por los alumnos de pregrado y postgrado (magister y diplomado) con la universidad, entregando una atención eficiente y oportuna al estudiante y demás funcionarios del departamento.

- f) **Motivación**, para que tanto el cobrador como el deudor realicen a tiempo sus obligaciones con la universidad. Entendemos por motivación aquello que nos activa, aspecto para el cual la propuesta consiste en establecer como incentivo una asignación por desempeño que otorga la Rectoría mediante un decreto, la cual se pagará mensualmente a los funcionarios del Departamento de Cobranza, por su labor y cumplimiento de objetivos , además se propone efectuar un reconocimiento público por su desempeño , ya que a veces las recompensas monetarias no siempre consiguen inspirar al personal, se realizaran estos dos tipos de motivación hacia los funcionarios. En el caso de los alumnos deudores activos se establecerá un tiempo determinado de 60 días para que se cancele lo adeudado con la universidad y se encuentre al día con la morosidad, donde la motivación consistirá en la condonación del interés de las cuotas vencidas.

g) **Procedimientos**, considerando que los procedimientos de cobro constituyen para el caso de la universidad, una de las muchas actividades a través de las cuales se determina su eficiencia, como última propuesta se sugiere establecer los procedimientos de cobranza en el departamento, dado que éstos no se encuentran definidos en ninguna parte. Para ello se deberá elaborar un manual que permita conocer cómo se llevan a cabo las funciones, para que sirva de instrumento de apoyo y consulta a los funcionarios y éstos desarrollen sus labores con mayor conocimiento y por ende, eficiencia.

## CONCLUSIONES

1. Efectuado un análisis del funcionamiento administrativo del Departamento de Cobranzas, se pudo determinar que no existen procedimientos administrativos claramente establecidos en el sistema de cobranzas lo cual induce a errores que afectan el trabajo de los funcionarios, a los alumnos y la calidad del servicio prestado por el departamento.
2. El protocolo de cobranzas que se propone para el Departamento de Cobranzas considera que la organización realice una delimitación de funciones y motivación de los funcionarios, ya que éstos constituyen los principales elementos a considerar, en una primera etapa de ordenamiento de la realidad actual, en atención a mejorar la calidad de servicio y eficiencia de los procesos.
3. Se estima que una aplicación en forma sistemática de los protocolos propuestos, permitiría reducir los actuales niveles de deuda para con la Universidad y con ello, demostrar mayor eficiencia en la gestión de los recursos fiscales que se le asignan.
4. En concordancia con lo anterior, se estima que la aplicación de los protocolos propuestos, permitirán asimismo, cumplir de mejor forma con la ley 20.285 y por ende con los principios de transparencia y probidad, que se exigen a los organismos de la Administración Pública, de la cual la Universidad de Playa Ancha, forma parte.

## BIBLIOGRAFIA

- Decreto con Fuerza de Ley N°2 del Ministerio de Educación Pública de 1986.
- Decreto Exento N°1848 30 de Julio de 2010
- Dirección General de Análisis y Planificación Estratégica Institucional (DAPEI)
- Plan Operativo 2014 Universidad de Playa Ancha
- Navarro Márquez, Marco Antonio. Técnicas de crédito y cobranza, Manual de Prácticas /tercera edición corregida 2007, Sonora, México, 2007, p.8
- James C. Van Horne Administración Financiera Políticas de cobranza Décima Edición p.408
- Departamento de Cobranza de la Universidad de Playa Ancha

## LINKOGRAFÍA

- <http://sitios.upla.cl/universidad/historia.html>
- <http://sitios.upla.cl/aranceles/creditos.html>
- <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/cobranzayprincipiosgeneral.html>
- [https://www.dicom.cl/efx/hcl.01/pag/p.efx.hcl.div-new-sub-Sol\\_Emp-Cobr-bed.html](https://www.dicom.cl/efx/hcl.01/pag/p.efx.hcl.div-new-sub-Sol_Emp-Cobr-bed.html)
- [http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru\\_2011/presentaciones/ROBERTO%20ESCUADERO%20LOAYZA.pdf](http://www.cmseventos.com/presentaciones/peru_2011/presentaciones/ROBERTO%20ESCUADERO%20LOAYZA.pdf)